

CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL. UN ENFOQUE DESDE LAS COMPETENCIAS

Victor Toshiro Suzukiⁱ

Susana Sastre Merino

Ignacio de los Ríos Carmenado

*Departamento de Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural/Local
Universidad Politécnica de Madrid*

Abstract

The effective management of rural development projects in any environment depends on a variety of factors and personal attitudes of the actors involved in the planning, implementation and evaluation processes, and that ultimately determine the success and sustainability of a project. This study focuses attention on the concept "capacity building" and its relation to the professional competences approach in three areas (technical, behavioral and contextual). In that sense, we reviewed literature on the development of these concepts and identified the main existing measurement instruments related to the capacities and competences acquired during the implementation of a rural development project. In addition, we propose the conceptual framework of an instrument that can identify the skills acquired within the framework of competences to be a tool that facilitates the evaluation of rural development projects and to plan a strategy directed to capacity building in individuals.

Keywords: *capacity building; competences; project management; rural development*

Resumen

La efectiva gestión de proyectos de desarrollo rural en cualquier entorno depende de una gran variedad de factores y actitudes personales, propias de los actores que participan en el proceso de planificación, ejecución y evaluación, y que al final determinan el éxito y sostenibilidad de un proyecto. Este estudio fija su atención en el concepto "construcción de capacidades" y su relación con el enfoque desde "las competencias" en tres ámbitos (técnico, de comportamiento y contextual). En ese sentido, se hizo una revisión bibliográfica sobre el desarrollo de estos conceptos y se identificaron los principales instrumentos de medición existentes referidos a las capacidades y competencias adquiridas durante la implementación de un proyecto de desarrollo rural. Además, se propone el marco conceptual de un instrumento que pueda determinar las capacidades adquiridas bajo el marco de las competencias, con el fin de ser una herramienta que facilite la evaluación de proyectos de desarrollo rural y permita planificar una estrategia direccionada para la construcción de capacidades en los individuos.

Palabras Clave: *construcción de capacidades; competencias; gestión de proyectos; desarrollo rural.*

1. Introducción

A lo largo de estas dos últimas décadas, varios de los organismos nacionales e internacionales han venido trabajando en la gestión de proyectos de desarrollo rural,

ⁱ Victor Toshiro Suzuki. Tel.: +591 77236045 E-mail address: toshiro.suzuki@alumnos.upm.es

involucrando a los beneficiarios directos, para asegurar el éxito y sostenibilidad de las intervenciones (UNDP, 2006; UNESCO, 2006; WRI, 2008), y no sólo en la parte operativa se ha acudido al conocimiento local, también en la planificación de la idea (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2004). Esto ha significado un cambio en las políticas de desarrollo, bajo un enfoque *Top Down* (planificación desde arriba) a un enfoque *Bottom Up* (planificación desde abajo) (Brown, LaFond & Macintyre, 2001; UNDP, 2002; Cazorla et al., 2004).

No obstante, la efectiva gestión de un proyecto depende de un sin número de factores contextuales, culturales, ideológicos, pero sobre todo de capacidades y actitudes personales (Gareis, 2002), propias de los actores que participan en las distintas fases del proyecto. Estas habilidades, conocimientos y destrezas no siempre han resultado ser fáciles de construir, identificar o medir (Kwan, Frankish, Quantz, & Flores, 2003), de hecho no existe un acuerdo entre los autores, sobre qué capacidades deberían ser las necesarias para llevar a cabo una gestión eficiente (Chaskin, 2001; Goodman, 1998; Laverack, 2001; Lusthaus, 1995; Maclellan-Wright et al., 2007; Anand et al., 2009; Loza, 2004) o, por lo menos, suficiente para efectuar proyectos de desarrollo; tampoco hay una metodología o instrumento de medición consensuada que valore y permita determinar el grado o nivel de capacidad que tiene cada persona u organización (Brown, 2001; Kwan et al., 2003; Maclellan-Wright et al., 2007; UNDP, 2006; Aspen, 1996; Goodman, 1998; Lusthaus, 1995), y cómo su comportamiento afecta positiva o negativamente a su entorno social y al propio proyecto.

Dado lo anterior, este estudio hace una revisión bibliográfica del concepto “construcción de capacidades” en proyectos de desarrollo rural, así como una revisión bibliográfica del concepto de “competencias” en el mismo ámbito, para luego hacer una relación conceptual entre ambos y determinar qué similitudes o diferencias existen. Posteriormente, se hace una revisión de los instrumentos de medición existentes, y de qué modo intervienen las competencias personales e interpersonales en su propia formulación o metodología, pero siempre fijando nuestra atención en la aplicabilidad a proyectos de desarrollo rural.

Finalmente, se plantea el marco conceptual de un instrumento que pueda identificar las competencias necesarias en cada fase del proyecto, además de las complementarias para obtener la capacidad de gestor, con el objetivo de ser una herramienta que facilite la evaluación de proyectos de desarrollo rural y permita planificar una estrategia direccionada para la construcción de capacidades en las personas.

2. “Construcción de Capacidades” en los proyectos de desarrollo rural

Antes de abordar el concepto de construcción de capacidades o *capacity building* es necesario saber lo que se entiende por el término “capacidad” visto de una forma más cercana a un proyecto de desarrollo. “Capacidad se define como la habilidad de los individuos y las organizaciones o unidades organizativas para llevar a cabo funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible” (UNDP, 1998). Otros autores definen la capacidad como “la habilidad para llevar a cabo los objetivos establecidos” e indican que la capacidad es un concepto escurridizo, descrito como un proceso o como un resultado, además de ser multidimensional (Brown, LaFond y Macintyre, 2001; Kwan et al. 2003; Laverack, 2005). Chaskin (2001) identifica diferentes énfasis en las diversas dimensiones del concepto, con un enfoque tanto en los individuos, las organizaciones, conexiones o participación. Para Brown, LaFond y Macintyre, una característica común de todas las definiciones es la relación entre capacidad y rendimiento, a pesar de que sostienen que hay una falta de comprensión común de la naturaleza de esa relación, como el significado de un rendimiento adecuado y las influencias del contexto externo sobre la capacidad y rendimiento.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, capacity building se define como un proceso que mejora la capacidad de una persona, grupo, organización o sistema para cumplir con sus objetivos o para obtener mejores resultados (Brown et al., 2001). Capacity Building es un concepto abstracto (Brown, LaFond y Macintyre, 2001; PNUD, 2002; Kwan et al. 2003). Sastre (2011) identifica que sus distintas definiciones van desde una descripción de la intervención externa (tradicional enfoque de desarrollo de arriba hacia abajo basado en la provisión de recursos financieros y materiales y la transferencia de tecnología) a una discusión de un proceso de cambio (desarrollo de abajo hacia arriba) con un enfoque holístico.

Este concepto conduce a una mejora en el rendimiento de las personas afectadas por un proyecto y contribuye a la sostenibilidad o réplica de la iniciativa. El entorno externo (políticas, programas, educación, salud, dirigidas al ámbito rural) también influye en la construcción de capacidades. Un avance importante en la literatura científica sobre esta concepción es la incorporación de la persona y su comunidad como un importante nivel de capacity building. Chaskin (2001) define community capacity como *"la interacción del capital humano, recursos de la organización, y el capital social existente en una comunidad determinada que puede ser utilizado para resolver problemas colectivos y mejorar o mantener el bienestar de una comunidad dada. Se puede operar a través de procesos sociales informales y/o esfuerzo organizado"*. De la misma manera, Brown et al. (2001), Goodman, Speers, McLeroy, Fawcett, Kegler, Parker, Smith, Sterling y Wallerstein (1998) incorporan a la comunidad como un aspecto relevante dentro de la medición de construcción de capacidades. En consecuencia, no puede haber construcción de capacidades personales en proyectos de desarrollo rural, sin tomar en cuenta a su entorno más cercano, que sería su comunidad, organizaciones económicas y sociales.

Todo lo mostrado anteriormente, hace referencia a la conceptualización de capacity building en el marco de proyectos de desarrollo rural y del cual parte este estudio para analizar los elementos críticos en cada nivel (individual y social) que promueven su éxito en el tiempo. Sin embargo, un concepto íntimamente vinculado es el de las "competencias" que cada individuo u organización deben tener para que dichas capacidades se hagan efectivas al momento de ejecutar, protagonizar o replicar proyectos en sus zonas y con actores de similares características.

3. Competencias en los proyectos de desarrollo rural

Aún cuando existe una abundante bibliografía con respecto al concepto de competencias (Gonzci & Athenasou, 2004; Fernández López, 2005; Dirube Mañueco, 2004; Simone & Hersh, 2004; Van-Der Horfstadt & Gómez, 2006; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005; Lévy-Leboyer, 2003; Vargas Zúñiga, 2004; Quintanilla, Sánchez-Runde, & Cardona, 2004; Alles, 2005), no existe un acuerdo entre autores para definir el término competencia, existen múltiples y muy variadas aproximaciones conceptuales (Vargas Zúñiga, 2004). Los principales conceptos están asociados al ámbito en el que se desarrollan y al enfoque filosófico al que pertenecen (Guerrero, 2011). Tampoco hay una distinción importante en la esfera de los proyectos de desarrollo rural, aunque son plenamente aplicables en ese contexto.

Una definición que se complementa con el concepto de construcción de capacidades es la de Gonzci & Athenasou (2004) *"La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas (...) Este enfoque es holístico en el sentido que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto (y la cultura del lugar de trabajo) en el cual tiene lugar la acción (...) Nos permite incorporar la ética y los valores*

como elementos del desempeño competente, la importancia del contexto y el hecho de que es posible ser competente de diferentes maneras”.

Una versión simple, breve y orientada hacia la gestión de proyectos corresponde a la International Project Management Association (IPMA) “Competencia es la capacidad demostrada para aplicar conocimientos o destrezas, y cuando proceda, atributos personales demostrados”. Por tanto, una competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesaria para tener éxito en una determinada función (IPMA, 2006).

Las competencias se dividen en tres ámbitos –los ámbitos de la competencia son principalmente dimensiones que reúnen y describen las funciones de los actores implicados en su propio desarrollo, siendo estos ámbitos más o menos interdependientes– y cada ámbito contiene elementos de competencia que cubren los aspectos de construcción de capacidad más importantes (IPMA, 2006) y sobre todo en un proyecto de desarrollo:

- El ámbito de la competencia técnica, cubre los contenidos básicos para dirigir un proyecto, que bien puede ser uno de desarrollo rural.
- El ámbito de la competencia de comportamiento, cubre las actitudes y destrezas del director o gestor de uno o varios proyectos.
- El ámbito de competencia contextual, cubre la relación dentro de una organización funcional y la capacidad para funcionar en una organización por proyectos de desarrollo.

Si bien estos ámbitos se han definido de forma genérica para la gestión de cualquier tipo de proyecto, en la bibliografía de proyectos de desarrollo rural se encuentran incluidas referencias a ellos, como en Cazorla (1996), que indica cinco principios (gradualidad, pluralismo, complementariedad, integralidad y solidaridad) como competencias de los nuevos profesionales del desarrollo rural, obviamente el desarrollo técnico no debe estar ausente de la modernidad, sin embargo, es necesario introducir el “saber hacer” de los agricultores o personas beneficiarias para complementar y equilibrar ese desarrollo. En un contexto postmoderno surgen nuevas actividades. Conceptos como participación, subsidiaridad, sostenibilidad, innovación y diversificación se refuerzan entre los nuevos principios de actuación de la política de desarrollo rural (De los Ríos et al., 1996).

4. Relación conceptual entre construcción de capacidades y competencias

Ambos conceptos –capacity building y competencias– crean un entorno para la potenciación de las capacidades laborales y sociales, con el fin de aumentar la innovación y la eficacia (Houtzagers, 1999), además están directamente relacionados con los esfuerzos organizacionales para aprovechar el conocimiento interno (local) y poner en marcha iniciativas consistentes en la gestión de proyectos (Hellstrom et al., 2000; Ley & Albert, 2003), el desarrollo personal y el intercambio de conocimientos (Beck, 2003).

Tanto el capacity building como el enfoque de competencias son multidimensionales y abstractos, al primero muchos autores lo han descrito en términos de sus componentes, estrategias, medidas o intervenciones (Brown, LaFond y Macintyre, 2001; Kwan et al., 2003), y al segundo desde un ámbito laboral (Sandberg, 2000; Wilkins, 2002; Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001), de comportamiento (McClelland et al. 1980, Boyatzis, 1982; Spencer et al., 1994), empresarial (Prahalad & Hamel, 1990; Cannon 1995), cognitivo hasta motivacional (Amabile, 1998; Guach Castillo, 2003). Por esto es tan difícil medirlos o formular herramientas de medición estándares a todos los sectores o ámbitos sociales. Otra similitud conceptual es que ambos se focalizan en las personas, en su rendimiento y ámbito externo, capacity building se centra en el proceso de mejora personal (conocimientos),

aunque no deja de lado al desarrollo organizacional ni la comunidad y en el caso de las competencias parte de la persona, al equipo para llegar finalmente a la organización, pero siempre enfocado en los rendimientos personales.

El modelo de competencias tiende a ser un enfoque holístico (Delemare & Winterton, 2001; Schneckenberg & Wildt, 2006), ya que cada elemento de competencia es parte de un ámbito específico ya sea técnico, contextual o de comportamiento, que a su vez es necesario para tener las aptitudes en dirección y gestión de proyectos, mientras que el capacity building abstrae todas las habilidades de la persona o comunidad para la realización de un propósito común (Goodman et al., 1998; Kwan et al., 2003; Chaskin, 2001), en realidad cada persona es parte en el proceso de realización de un objetivo final o de beneficio a la comunidad, esto dependiendo del enfoque o autor que se analice.

Una diferencia perceptible entre ambos conceptos es que capacity building está enfocado hacia la cooperación y el desarrollo, mientras que las competencias se manejan más en un ámbito empresarial, laboral o desde el campo profesional (Cheetham & Chivers, 1998). Por ejemplo, muchos de los estudios sobre capacity building son auspiciados o promovidos por agencias de cooperación como el United Nations Development Programme (UNDP), United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), United States Agency for International Development (USAID), World Bank entre otras, sin embargo, el enfoque de competencias, está claramente dirigido a formar emprendedores, en este caso, del medio rural, lo que le da un nivel de sostenibilidad a los proyectos de desarrollo.

En la tabla 1 se muestra un resumen de similitudes y diferencias conceptuales entre ambos términos:

Tabla 1. Relación conceptual entre construcción de capacidades y competencias

Característica	Construcción de capacidades	Competencias
Potencia las capacidades laborales y sociales	X	X
Aumenta la innovación y la eficacia	X	X
Aprovecha el conocimiento interno (local)	X	X
Enfocado en gestión de proyectos, desarrollo personal e intercambio de conocimientos	X	X
Multidimensional y abstracto	X	X
Focalizado en las personas, su rendimiento y entorno	X	X
Enfoque holístico	X	X
Tendencia a la cooperación y el desarrollo	X	
Orientado al ámbito empresarial, laboral y profesional		X

5. Instrumentos de medición

La mayoría de las intervenciones de capacity building se centran en niveles de recursos organizativos o humanos/personales y la práctica de medición está dominada por la

experiencia en estas áreas (ver Sastre, 2011). Brown, LaFond y Macintyre, (2001) identifican que los conceptos de medición por lo general vienen más de las experiencias de campo que de la literatura teórica. Entendiendo que los organismos nacionales y multinacionales de cooperación son los que han forzado el avance en los instrumentos de medición de capacidades en programas y proyectos específicos. En cuanto a los métodos aplicados, la mayoría de los estudios revisados, combinan varios instrumentos de recolección de datos para el desarrollo de una visión global de la capacidad y por lo tanto, muchos combinan datos cuantitativos y cualitativos (UNDP, 2006; Kwan, 2003; Maclellan; 2007). Por ejemplo, Brown et al. (2001), describen cuatro componentes para analizar la capacidad en diferentes niveles: insumos, procesos, productos y resultados intermedios. Las entradas representan los recursos que se requieren para la producción de la capacidad relacionada con productos y resultados y los procesos representan las funciones en cada nivel que transforman los recursos en productos de la capacidad y resultados intermedios. Maclellan-Wright et al. (2007), elaboran un instrumento con nueve dominios y 29 ítems que proporciona información cuantitativa y cualitativa sobre la capacidad de la comunidad en el contexto y el alcance de los programas de financiación basados en la comunidad. Lo resaltante de este instrumento es que toca algunos elementos de competencia: participación, liderazgo, estructuras de la comunidad, movilización de recursos, articulación con los otros, papel de apoyo externo, habilidades, conocimiento y aprendizaje, sentido de comunidad. De la misma forma, Goodman et al. (1998) proponen un conjunto de indicadores con algunas competencias, basados en un simposio de expertos sobre community capacity: participación y liderazgo, habilidades, recursos, redes sociales internas y externas, sentido de comunidad, historia de la comunidad, el poder de la comunidad, los valores comunitarios y la reflexión crítica.

Lusthaus et al. (1995) proponen un marco para la evaluación institucional para fortalecer la capacidad organizativa basada en cuatro dimensiones: las fuerzas del entorno externo, la motivación institucional, la capacidad institucional y el desempeño institucional. World Resources Institute (2008) formula una serie de dimensiones para evaluar la fortaleza de las organizaciones locales y su potencial para impulsar el desarrollo local: la visión y el balance de la estrategia, liderazgo, participación y género, la participación física, la participación de procesos, procesos internos, la capacidad técnica, capacidad administrativa, el control financiero y la financiación.

Referido al levantamiento de información, se pudo identificar que la mayoría de las herramientas incluyen varias técnicas de recolección de datos para el desarrollo de una visión global de la capacidad o para evaluar la capacidad desde diferentes perspectivas, por ejemplo, evaluar las opiniones de los directivos y trabajadores, o la evaluación de las perspectivas internas y externas de los examinadores y examinados (Goodman et al. (1998); Brown, et al. 2001; Kwan, 2003; Maclellan; 2007). Algunos enfoques utilizan una mezcla de métodos, que combina la medición subjetiva y objetiva. En contraste, las evaluaciones externas a menudo se consideran más objetivas. Aunque esto varía en función de si la evaluación se centra en la evaluación de percepción o subjetiva o inserta una medida más objetiva de la capacidad.

Aún así, dadas todas las herramientas y metodologías para medir la capacidad, dar seguimiento y evaluar las intervenciones de capacity building, estas herramientas y metodologías se encuentran todavía en las primeras etapas de desarrollo y en el campo de desarrollo rural, están en etapa embrionaria. Por el otro lado, hay muy poca evidencia que indica cuáles son los elementos de competencias fundamentales para el desempeño en proyectos de desarrollo rural. La elección de indicadores para evaluar los elementos de la capacidad y competencia en este campo sigue siendo experimental (Brown et al. 2001).

Muy pocas de estas herramientas de evaluación de capacidades se han desarrollado o se han utilizado exclusivamente para fines de seguimiento y evaluación. Por lo general, las

herramientas se utilizan para evaluar la capacidad de un sistema, organización, o personal en un momento determinado. En consecuencia, algunas de las herramientas de medición de capacidad mencionadas han sido validadas para fines de evaluación. En la tabla 2 se hace un resumen de las metodologías de medición de capacidades descritas anteriormente:

Tabla 2. Metodologías e instrumentos para la medición de la Construcción de Capacidades y Competencias

Autor/es	Nivel de Medición	Metodología	Competencias personales	Competencias interpersonales
Brown et al. (2001)	Personal Organizativo Sistémico Comunidad	Medición cualitativa y cuantitativa	- Liderazgo - Finanzas	- Construcción de redes - Sentido de comunidad
Maclellan-Wright et al. (2007)	Personal Organizativo Contextual	Medición cualitativa y cuantitativa	- Liderazgo	- Participación y colaboración - Comunicación - Construcción de redes - Sentido de comunidad
Goodman et al. (1998)	Personal Organizativo Contextual	Medición cualitativa	- Liderazgo - Planificación	- Participación y colaboración - Confianza - Construcción de redes - Resolución de conflictos - Sentido de comunidad
Lusthaus et al. (1995)	Organizativo	Medición cualitativa	- Liderazgo - Finanzas - Tecnología - Planificación	- Comunicación - Construcción de redes - Resolución de conflictos - Sentido de comunidad
WRI (2008)	Organizativo	Medición cualitativa y cuantitativa	- Liderazgo - Finanzas - Planificación - Gestión	- Participación y colaboración - Compromiso - Comunicación - Normativa - Trabajo en equipo - Resolución de conflictos - Visión y estrategia
Kwan et al. (2003)	Individual Organizacional Comunitario	Medición cualitativa y cuantitativa	- Finanzas - Planificación - Gestión	- Participación y colaboración - Compromiso - Confianza - Construcción de redes - Normativa - Sentido de comunidad

En la gestión de proyectos de desarrollo rural, aún no se ha avanzado lo suficiente con herramientas específicas de medición de capacity building. Por ello, existen varios desafíos metodológicos en los cuatro componentes para analizar la capacidad (insumos, procesos, productos y resultados intermedios). Algunos de estos desafíos se relacionan con la incorporación de los ámbitos y elementos de competencia que permiten determinar la sostenibilidad de un proyecto en el tiempo, incorporando ciertas habilidades en los gestores e incluso beneficiarios, que fijan la continuidad o réplica de varias acciones hechas al comienzo por una entidad externa de cooperación.

Varios de los autores consultados para esta revisión sostienen que la medición de la capacidad debe ser capaz de capturar los elementos individuales de forma primordial y como las combinaciones de esos elementos intervienen en los distintos niveles, dependiendo el grado de desarrollo de la entidad u organización evaluada.

Otra de las carencias metodológicas de la medición de la capacidad es la falta de experiencia en el seguimiento de los cambios en la capacidad con el tiempo. Por ejemplo, una entidad de cooperación que apoya en la construcción de capacidades, sólo podrá medir uno o más aspectos de la capacidad en un punto específico del tiempo o, en el mejor de los casos, en un periodo corto, lo que no proporciona una evaluación precisa de si la capacidad ha aumentado año tras año o, de hecho, ha disminuido en el tiempo. Un seguimiento a largo plazo es necesario para evaluar eficientemente las capacidades y hasta qué punto están realmente construidas.

6. Marco conceptual

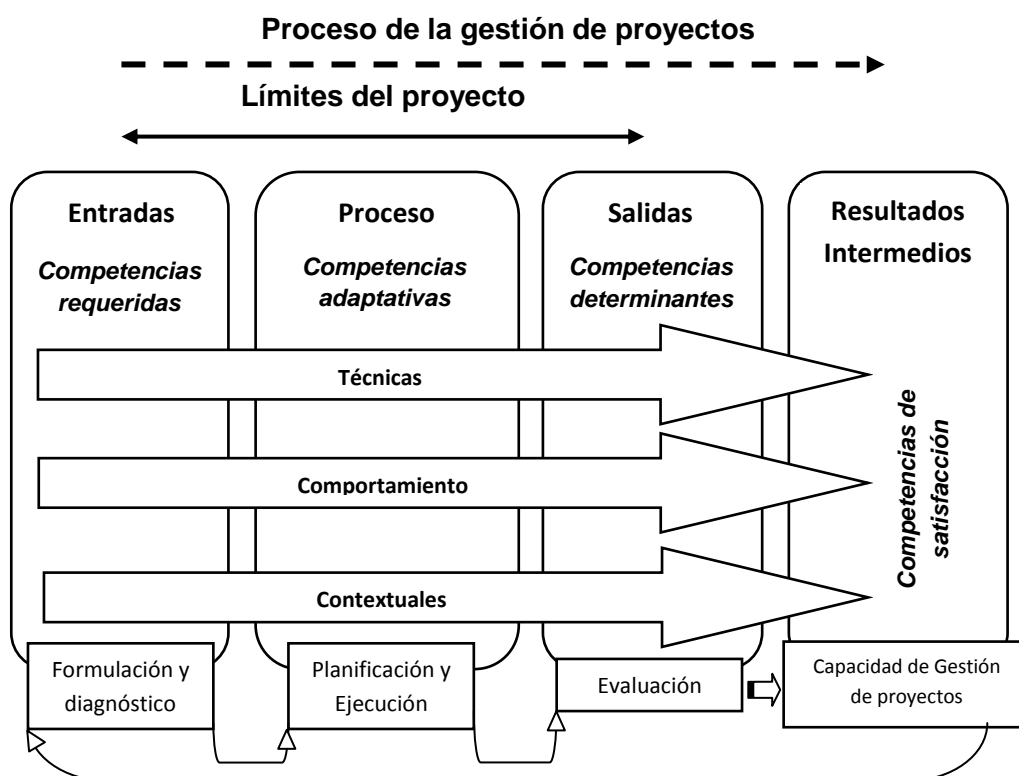
En este apartado, se presenta el marco conceptual para la construcción de capacidades en proyectos de desarrollo rural, entendiendo que el rol que cumplen este tipo de proyectos es el de ser una herramienta que establezca los principios de creación de habilidades, conocimientos y destrezas, que determinan el éxito y sostenibilidad de las intervenciones (Sastre, 2011). Es en ese sentido, De los Ríos (2011), realizó una interpretación de la correspondencia de los elementos y ámbitos de competencia en Dirección de Proyectos con las áreas de conocimiento (integración y alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y comunicaciones).

En nuestro caso, se parte de la necesidad de verificar la ruta del proceso de gestión de proyectos, dividido en una primera parte por el límite del proyecto y una segunda por un periodo post-proyecto (figura 1). En el límite del proyecto, definido por su mismo ciclo, entendemos que existe un nivel de entradas, procesos y salidas, cuyos requerimientos en la construcción de capacidades están identificados por competencias requeridas, adaptativas y determinantes, respectivamente; cabe mencionar que las competencias se enmarcan siempre, en cada paso, en los tres ámbitos (técnico, de comportamiento y contextual) según la clasificación IPMA (2009), en la tabla 3 se desglosa cada uno de estos elementos competenciales. El periodo post-proyecto, se caracteriza por ser el nivel de resultados intermedios, es decir, a mediano o largo plazo, donde las competencias obtenidas en la etapa del proyecto, se añaden a otras competencias de mayor alcance, cobertura y tiempo, cuya planificación no sólo se circunscribe a las habilidades decisivas para dirigir un proyecto, sino programas e incluso el manejo de carteras; a estas competencias las hemos denominado de satisfacción, éstas pueden ser adquiridas tras un proceso de capacitación más especializado.

Cada nivel puede ser fácilmente identificado dentro de una fase del proyecto, es decir, las entradas precisan de competencias requeridas para la formulación y diagnóstico; el nivel de proceso necesita de competencias adaptativas para planificar y ejecutar; en el nivel de salidas, las competencias determinantes serán las que engloben todo el proceso evaluación

de las actividades y logros alcanzados; para que al final todo desembogue al nivel de resultados intermedios, donde se añaden las competencias de satisfacción con lo que creemos que finalmente se podría tener la capacidad de gestionar proyectos, programas y carteras, con la habilidad de identificar problemas y la mejor forma de resolverlos.

Figura 1: Marco conceptual en la construcción de capacidades en proyectos de desarrollo rural



Dado lo anterior, a continuación describimos las competencias en detalle, necesarias en cada nivel del proceso en la gestión de proyectos y cada ámbito de competencia. Podemos observar que para el nivel de entrada, por ejemplo, las competencias requeridas se enmarcan en trabajo en equipo, liderazgo y organizaciones permanentes, entre otras; para el nivel de proceso se destaca en lo técnico la competencia de resolución de problemas, en el de comportamiento sobresale autocontrol, mientras que en lo contextual la seguridad, higiene y medio ambiente es una competencia relevante, sobre todo en entornos rurales. En el siguiente nivel, de salida, destacamos las competencias de cierre, eficiencia y finanzas, junto a varias otras, que al final de un proyecto de desarrollo, las personas podrían o quizás deberían haber adquirido para la ejecución y gestión de proyectos de desarrollo rural.

Tabla 3: Construcción de capacidades en proyectos de desarrollo rural

Competencia	Entradas	Proceso	Salidas	Resultados Intermedios
Ámbito Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Trabajo en equipo - Recursos - Coste y financiamiento - Aprovisionamiento y 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos y oportunidades - Tiempo y fase de los proyectos - Cambios - Resolución de 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Estructura de proyectos - Alcance y entregables - Información y 	<ul style="list-style-type: none"> - Éxito en la dirección de proyectos - Organizaciones de proyectos - Requisitos y

	contratos - Partes interesadas - Puesta en marcha	problemas - Controles e Informes	documentación - Cierre	objetivos de proyecto
Ámbito de Comportamiento	- Liderazgo - Compromiso y motivación - Actitud abierta	- Autocontrol - Confianza en sí mismo - Relajación - Consulta - Negociación - Conflictos y crisis	- Creatividad - Eficiencia - Fiabilidad - Apreciación de valores	- Orientación a resultados - Ética
Ámbito Contextual	- Orientación a proyectos - Organizaciones permanentes - Sistemas productos y tecnologías	- Implantación de proyectos - Seguridad, higiene y medioambiente	- Orientación a programas - Negocios - Dirección del personal - Finanzas	- Orientación a carteras - Implantación de programas y carteras

Finalmente, las competencias de satisfacción dentro del nivel de resultados intermedios podrían ser: requisitos y objetivos de proyecto en el ámbito técnico, orientación a resultados en el ámbito de comportamiento, e implantación de programas y carteras en el ámbito contextual, por identificar algunas.

Esta estructura de competencias puede ser totalmente variable dependiendo del entorno y la peculiaridad de las personas a beneficiarse, así como de los planificadores y la cantidad de proyectos manejados o ejecutados por el individuo o la organización permanente local. El objetivo de este marco conceptual, como ya se dijo, es mostrar sólo una referencia de las competencias que coadyuven a la construcción de capacidades para la gestión de un proyecto o programa de desarrollo rural.

7. Conclusiones

La relación conceptual entre construcción de capacidades y competencias ha demostrado que ambos términos son muy similares, dadas las distintas características identificadas en este estudio, siendo sólo el tipo de orientación o aplicación, de desarrollo o empresarial, lo que diferencia uno del otro. Por ello podemos deducir que las competencias adquiridas o desarrolladas dentro de un proyecto de desarrollo, forman parte plena de una construcción de capacidades de los individuos y/o organizaciones, llevándoles a cumplir con los objetivos u obteniendo mejores resultados, de manera más eficaz y eficiente, determinando el éxito y sostenibilidad de uno o varios proyectos de desarrollo rural.

Si bien, aún no se ha avanzado lo suficiente con instrumentos específicos de medición de construcción de capacidades, sobre todo para la gestión de proyectos de desarrollo rural, existen varias metodologías que involucran competencias personales e interpersonales dentro su formulación, lo que aproxima a ambos conceptos en la valoración del grado o nivel de construcción de capacidades que tengan las personas, dentro del marco de proyectos de desarrollo rural y en un momento dado del tiempo.

Se ha diseñado un marco conceptual de un instrumento que identifica las competencias necesarias en cada fase del proyecto, en función a esto, se ha denominado competencias requeridas, adaptativas y determinantes, todo dentro de los límites y alcances del proyecto, a esto se suma las competencias de satisfacción en un periodo post-proyecto, que crean al final, la capacidad para gestionar proyectos de desarrollo rural e incluso programas y carteras. Este marco puede ser un referente que facilite la medición de capacidades, la evaluación de proyectos y la planificación estratégica para futuros procesos de capacitación.

Referencias

- Amabile, T. (1998). "How to kill creativity". *Harvard Business Review*, 78-87.
- Anand, P., Hunter, G., Carter, I., Dowding, K., Guala, F. & Van Hees, M. (2009). The Development of Capability Indicators. *Journal of Human Development and Capabilities*, 10 (1), 125-153.
- Aspen Institute Rural Economic Policy Program (1996). Measuring community capacity building. A Workbook in Progress for Rural Communities. Version 3.
- Alles, M. (2005). Gestión por Competencias. El Diccionario. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Beck, S. (2003). Skills and competence management as a base of an integrated personnel development (IPD) – a pilot project in the Putsmeister, Inc./Germany. *Journal of Universal Computer Science*, 9 (12), 1381-1387.
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager A Model for Effective Performance. New York: John Willey & Sons.
- Brown, L., LaFond, A., & Macintyre, K. (2001). Measuring capacity building. MEASURE Evaluation. Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Cannon, F. (1995). Business-driven management development: developing competences which drive business performance. *Journal of European Industrial Training*, 19 (2), 26-31.
- Cazorla, A., De los Ríos, I. & Salvo, M. (2004). Modelos de planificación para un desarrollo rural y local. Departamento de Proyectos y Planificación. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Cazorla, A. (1996). El papel del Nuevo profesional del desarrollo rural. Ingeniero Agrónomo en el contexto del ámbito del desarrollo rural. Universidad Politécnica de Madrid.
- Chaskin (2001). Building Community Capacity: A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative. *Urban Affairs Review*, 36 (3), 291-323.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioners: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22 (7), 267-276.
- Delemare, F., & Winterton, J. (2001). What is competence? Human Resource Development International, 8 (1), 27-46.
- De los Ríos, I. (1996). Ingeniero Agrónomo en el contexto del ámbito del desarrollo rural. Universidad Politécnica de Madrid.
- De los Ríos, I. (2011), Procesos de formulación, evaluación y dirección de proyectos. Departamento de Proyectos y Planificación. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.

Dirube Mañueco, J. L. (2004). Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas. Barcelona: EPISE, S.A.

Fernandez, G. (2010). Propuesta de modelo para la evaluación de la sostenibilidad en la dirección integrada de proyectos de ingeniería civil. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid. Pp. 9-37.

Fernández López, J. (2005). Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Fort A.L. (1999). Want sustainability? Build capacity: A Framework and tool for measuring Progress. Presentation to the Global Health Council's Global Health, Poverty and Development Annual Conference.

Fotis, D. Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51-64.

Gareis, R. (2002). Project Management for Everybody: A Visionary Dimension of the Project-oriented Society. Projekmanagement Group. University of Economics and Business Administration, Vienna.

Guach Castillo, J. (2003). Gestión basada en competencias en las organizaciones laborales. Recuperado el 13 de marzo de 2008, de Web Infomed: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_basada_en_competencias.pdf.

Guerrero, D. (2011). Modelo de aprendizaje y certificación en competencias en la dirección de proyectos de desarrollo sostenible. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid, pp. 9-116.

Gonzci, A., & Athenasou, J. (2004). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia. En A. Argüelles, Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México: LIMUSA, S.A. de C.V.

Goodman, R., Speers, M. A., McLeroy, K., Fawcett, S., Kegler, M., Parker, E., Smith, S. R., Sterling, T. D., & Wallerstein, N. (1998). Identifying and Defining the Dimensions of Community Capacity to Provide a Basis for Measurement. *Health Education & Behavior*, 25 (3), 258-78.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: International Thomson Editores, S.A.

Hellstrom, T. Kemlin, P., Malmquist, U. (2000). Knowledge and competency management in ericsson: decentralization and organization fit. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 99-110.

Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., de Souza silva, J., Duong, L. T., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Perez, J., Somarriba Chang, M., Vernooy, R., & Watts, J. (2008). Evaluación del desarrollo de capacidades: Experiencias de organizaciones de investigación y desarrollo alrededor del mundo. Cali, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Houtzagers, G. (1999). Empowerment, using skills and competences management. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7 (2), 27-32.

IPMA (2009). NCB National Competence Baseline. Bases para la competencia en Dirección de Proyectos. v.3.1. International Project Management Association. Valencia. Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO), pp. 27-29.

Knight RJ, Tsui AO (1997). Family Planning Sustainability at the Outcome and Program Levels: Constructing Indicators for USAID Strategic Planning. The Evaluation Project.

Kwan, B., Frankish, J., Quantz, D., & Flores, J. (2003). A Synthesis Paper on the Conceptualization and Measurement of Community Capacity. UBC Institute of Health Promotion Research.

Laverack, G. (2001). An identification and interpretation of the organizational aspects of community empowerment. *Community Development Journal*, 36 (2), 134-145.

Laverack, G. (2005) Evaluating community capacity: visual representation and interpretation. *Community Development Journal*, 41 (3), 266-276.

Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de la Competencias. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000.

Ley, T., Albert, D. (2003), Skills Management – Managing competencies in the knowledge-based economy. *Journal of Universal Computer Science*, 9 (12), 1370-1372.

Loza, J. (2004). Business–Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building. *Journal of Business Ethics*, 53, 297-311.

Lusthaus, C. (1995). Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners. Ottawa: IDRC.

Maclellan-Wright, M. F., Anderson, D., Barber, S., Smith, N., Cantin, B., Felix, R., And Raine, K. (2007). The development of measures of community capacity for community-based funding programs in Canada. Health Promotion International.

McClelland, D., & Boyatzis, R. (1980). Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement. *Personnel and Guidance Journal*, 58 (5), 368-372.

Management Sciences for Health (1996). "Planning for Sustainability: Assessing the Management Capabilities of Your Organization," The Family Planning Manager, FPMD. Sept 1996.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Quintanilla, J., Sánchez - Runde, C., & Cardona, P. (2004). Competencias de la Dirección de Personas. Una análisis desde la Alta Dirección. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: and interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9-25.

Sastre, S., de los Ríos, I. (2011). Capacity building in development projects. Procedia – Social and behavioral Sciences.

Schneckenberg, D., & Wildt, J. (2006). *Understanding the concept of competence for academic staff*. Germany: University of Dortmund.

Simone, D., & Hersh, L. (2004). Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida. México: Fondo de Cultura Económica.

Spencer, J., McClelland, D., & Spencer, S. M. (1994). Competency Assessment Methods, History and State of the Art. Hay/McBer Research Press.

Van-Der Horfstadt, C. J., & Gómez, J. M. (2006). Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Vargas Zúñiga, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Recuperado el 15 de marzo de 2012, de CINTERFOR: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/index.htm.

Wilkins, S. (2002). BVoc and MVoc: a way forward for higher level NVQs in management? *Human Resource Development International*, 4 (5), 425-445.

World Resources Institute (WRI) in collaboration with United Nations Development Programme, United Nations Environment Programme, and World Bank. (2008). *World Resources 2008: Roots of Resilience—Growing the Wealth of the Poor*. Washington, DC: WRI.

UNDP (1998). Capacity Assessment and Development. In a Systems and Strategic Management Context. Technical Advisory Paper 3. Management Development and Governance Division, Bureau for Development Policy. New York, USA: UNDP.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Susana Sastre Merino

Phone: +34 913365838

Fax: + 34913365835

E-mail: susana.sastre@upm.es